

0-798963

*На правах рукописи*

**ЗАЙДУЛЛИНА Чулпан Назифовна**

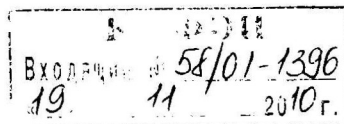
**ВЫБОР ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Специальность 08.00.05 –  
Экономика и управление народным хозяйством  
(п.1 Экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами: промышленность;  
п.2 Управление инновациями)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Ульяновск - 2010**



Работа выполнена на кафедре управления в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования Ульяновский государственный университет

- Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор  
**Иванова Татьяна Юрьевна**
- Официальные оппоненты: – доктор экономических наук, профессор  
**Крамин Тимур Владимирович,**
- кандидат экономических наук, доцент  
**Аргуткина Наталья Львовна**
- Ведущая организация – Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена

Защита диссертации состоится 15 декабря 2010 года в 10 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.278.05 при ГОУ ВПО Ульяновский государственный университет по адресу: 432000, г. Ульяновск, ул. Федерации, д. 29, ауд. 6.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке УлГУ, с авторефератом – на сайте университета <http://www.uni.ulsu.ru>

Отзывы на автореферат просим присылать по адресу 432000, г. Ульяновск, ул. Л. Толстого, д. 42, Управление научных исследований УлГУ

Автореферат разослан «15» ноября 2010 года

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук, доцент



НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000809710

**С. В. Лапочкина**

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Любая социально-экономическая система достигает успеха в своей деятельности, если она находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Развитие национальной экономики и, в частности, промышленного предприятия, представляет собой качественное изменение его состава (развитие направлено на инновационную деятельность), связей между элементами системы и совершенствования функционирования.

Инновационный путь развития промышленных предприятий Российской Федерации, основанный на знаниях, на изменении экономической структуры в пользу высокотехнологичных отраслей, на увеличении человеческого капитала, объективно становится единственно возможным путем развития в современной экономике. На сегодняшний день инновационная деятельность является составляющим элементом бизнес-процесса для фирм, которые ориентированы на сохранение и усиление своих позиций на рынках, особенно в долгосрочной перспективе. Причем, инновации базируются, не столько на изобретениях, сколько на эффективном использовании ресурсов, полученных в результате научно-технического прогресса.

Современным инструментом функционирования менеджмента в условиях нарастающих изменений во внешней среде выступает методология стратегического менеджмента. Особенно важным сегодня является выбор направлений и определение масштабов предлагаемых изменений, что происходит в рамках реализации инновационной стратегии. Необходимость принятия стратегических решений в области инноватики возникает тогда, когда повседневная деятельность, связанная с мерами по повышению технического уровня, не позволяют достичь поставленных целей. Побеждает то предприятие, которое умеет определить момент формулировки и выбора новой стратегии инновационного развития.

Перед менеджментом сегодня стоит задача, как ориентировать компанию на инновационный путь развития, что понимать под «инновацией», как предугадать предпочтения потребителей, как создать потребности, как сформировать и оценить стратегию инновационного развития, какой стратегии придерживаться.

Обеспечение инновационного типа воспроизводства основывается на применении сетевых форм взаимосвязи компаний, ориентированных на инновационные разработки, развитие потенциала компаний и высокой скорости передачи инноваций обществу. Поэтому адекватное регулирование взаимосвязи предприятий, осуществляющих инновационную деятельность, является ключом успеха в обеспечении инновационности экономики.

Такая направленность нового экономического мышления требует кардинального пересмотра используемого методологического подхода и применяемого методического инструментария.

**Степень разработанности проблемы.** Проблематика инновационного пути развития широка и разнообразна. Сегодня в экономической и публицистической литературе много говорится о необходимости и путях активизации инновационной деятельности. Данным проблемам посвящен обширный круг научной литературы.

Основные теоретические положения в области инновационного развития были сформулированы в работах В. Аньшина, И. Балабанова, И. Гуркова, А. Дагаева, А. Казанцева, Э. Крылова, М. Мариничевой, В. Медынского, О. Молчановой, Ю. Морозова, Т. Палей, А. Сурина и др. Значительный вклад в решение проблем инновационного развития внесли зарубежные исследователи, среди которых отметим следующих: Х. Виссема, Э. Дандон, П. Дойль, Р. Козн Ален, М. Кристенсен Клейтон, П. Нагапетян, Б. Пирсон, М. Портер, П. Сенге, А. Стрикленд, Б. Такер Роберт, А. Томпсон, Дж. Харрингтон, Г. Чесбро, Ф. Штерн и т.д.

Вопросы теории инновационной стратегии, видов инновационных стратегий исследовались в трудах Е. Вершигоры, О. Виханского, И. Герчиковой, Т. Евдокимовой, Н. Ефимовой, П. Завлина, А. Ивасенко, С. Ильенковой, В. Кечемайкина, Г. Ковалева, А. Люкишинова, Л. Марабаевой, Г. Маховиковой, Л. Миндели, Л. Оголевой, В. Парахиной, О. Соколова, А. Титова, Р. Фатхутдинова, Д. Янковского и других.

Разработке механизма формирования инновационной стратегии посвящены исследования Ю. Арутюнова, И. Афонина, А. Базилевич, А. Бовина, Г. Гвичия, Л. Гончаренко, А. Ивасенко, Б. Кузнецова и А. Кузнецова, Я. Никоновой, С. Полякова, Н. Ребровой, А. Сизовой, И. Степнова, А. Федорова, Л. Черсдниковой, В. Якимович, в частности, проблемам инновационного спроса уделено внимание А. Горшкова, К. Павлова, проблемы оценки инновационного потенциала нашли отражение в работах В. Баранчеева, И. Геращенко, Е. Кадышева, И. Коленского, Л. Куракова, А. Поршнева, В. Сенькова, А. Харина, И. Черной и других ученых-экономистов.

Сетевые организации являются фокусом исследований таких зарубежных экономистов, как Л. Болтански, Р. Майлз, К. Мелле, К. Пайд, А. Райал, А. Чандлер и др. В современной российской литературе появляются работы по сетевой парадигме А. Габитова, Л. Ворониной, Д. Галкина, Т. Ивановой, С. Ратнера, Д. Удалова, Н. Усик и др.

Отмечая значимость научных результатов, полученных данными авторами, считаем, что многие проблемы формирования инновационной стратегии изучены недостаточно. Так, отсутствует четкое представление о сущности категорий «инновации», «инновационная деятельность»; в недостаточной степени исследованы характеристики организаций, осуществляющих инновационную деятельность и направления взаимодействия между ними. В преобладающей части научных исследований инновационная стратегия рассматривается только с функциональной позиции, а не в качестве неотъемлемой составляющей стратегии конкурентоспособного предприятия. Малоисследованными остаются проблемы выбора инновационной стратегии, принципы и механизм взаимосвязи компаний, ориентированных на инновации.

Актуальность, научная и практическая значимость решения проблем осуществления инновационной деятельности современными компаниями предопределили выбор темы диссертационной работы, а также цель и задачи исследования.

**Цели и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является обоснование теоретических положений и разработка методических и



практических рекомендаций по совершенствованию алгоритма выбора инновационной стратегии промышленного предприятия. В соответствии с поставленной целью задачами исследования являются:

- уточнить и дополнить содержание понятий «инновация», «стратегия», «инновационная стратегия»;
- обосновать различия между компаниями, осуществляющими инновационную деятельность и определить их взаимосвязь;
- исследовать и уточнить процесс инновационно-стратегического планирования;
- уточнить классификацию инновационных стратегий;
- развить методы оценки инновационного спроса и инновационного потенциала;
- разработать алгоритм выбора инновационной стратегии компании;
- разработать механизм взаимодействия и взаимосвязи компаний, ориентированных на инновационно-стратегическое развитие.

**Предметом** исследования настоящей работы являются закономерности и принципы выбора инновационной стратегии.

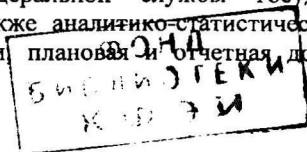
**Объектом** исследования выступают современные промышленные предприятия всех форм собственности.

**Область исследования.** Исследование выполнено по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством – в рамках п. 1 Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность (п.п. 1.1.1 - Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности, п.п. 1.1.4 – Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах); п. 2 Управление инновациями (п.п. 2.1 - Развитие теоретических и методологических положений инновационной деятельности; совершенствование форм и способов исследования инновационных процессов в экономических системах, п.п. 2.9 - Оценка инновационного потенциала экономических систем) Паспорта специальностей ВАК (экономические науки).

**Теоретической и методологической основой** исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов по данной проблеме, публикации в периодических изданиях, материалы международных, всероссийских, региональных научно-практических конференций и семинаров по проблемам инновационного развития промышленных предприятий.

В качестве методологической базы исследования использовались законы логики, общенаучные приемы системного, исторического, статистического анализа, методы сравнения и экспертных оценок, метод выборочных обследований.

Информационной базой послужили нормативно-правовые акты Российской Федерации, литературные источники, сообщения финансовой, юридической прессы, официальные материалы Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, а также аналитико-статистические данные научно-технического развития экономики, плановая и отчетная документация



предприятий, результаты социологического опроса работников исследуемых предприятий.

**Научная новизна** настоящего исследования заключается в разработке теоретических положений, методических рекомендаций по совершенствованию механизма выбора инновационной стратегии.

К числу результатов, обладающих новизной и выносимых на защиту, относятся:

• п. 1 (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность) - Уточнен и дополнен процесс инновационно-стратегического планирования промышленного предприятия, включающий оценку инновационного спроса на этапе анализа внешней среды и учитывающий оценку инновационного потенциала на этапе управленческого обследования.

• п. 1 (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность) - Разработаны показатели инновационного спроса (насыщенность исследователями, удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации, коэффициенты изобретательской активности, патентования и действия патентов, приоритетность направления и/или критичность технологий), характеризующие научно-технические условия в окружении фирмы, позволяющие увидеть динамику инновационных процессов в окружении компании и возможности их осуществления в будущем; дополнены показатели оценки инновационного потенциала (удельный вес инновационных разработок, исследовательских единиц, материальных ресурсов, финансовых средств для осуществления НИОКР), способствующие определению инновационной самодостаточности компании и принятию решения о сетевом взаимодействии с промышленными предприятиями.

• п. 1 (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность) – Предложена матрица «инновационный спрос – инновационный потенциал» как инструмент выбора инновационной стратегии и выравнивания способности промышленного предприятия к инновационному развитию.

• п. 2 (Управление инновациями) - Расширено теоретическое представление о категории «инновация», как результат творческой (интеллектуальной) деятельности в виде технического решения, имеющего абсолютную мировую новизну, изобретательский уровень, создающего определенные потребности (инновации первого рода); как креативные изменения продуктивно-технологического, финансово-экономического, маркетингового, управленческого, информационного, социально-психологического и экологического характера в деятельности фирмы, приводящие к развитию собственного потенциала фирм, способствующие удовлетворению существующих потребностей более эффективными, чем у конкурентов способами (инновации второго рода).

• п. 2 (Управление инновациями) - Обоснована классификация компаний с учетом инноваций первого рода (инновационные компании) и второго рода (самообучающиеся компании); предложена сетевая структура как форма взаимодействия инновационных и самообучающихся организаций, позволяющая объединить усилия в осуществлении инновационной деятельности на основе синергетического эффекта.

•п. 2 (Управление инновациями) - Уточнена и дополнена классификация инновационных стратегий (стратегия исследовательского лидерства, стратегия торговли исследованиями, стратегия предприимчивости, стратегия коммерсанта), где главным признаком классификации является соотношение показателей инновационного уровня и рыночной позиции компании.

**Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования.** Теоретическую значимость имеют: уточненное содержание понятия «инновации»; уточненная классификация компаний, осуществляющих инновационную деятельность; дополненная классификация инновационных стратегий промышленных предприятий.

Практическую значимость имеет разработанный методический подход к определению уровней инновационного спроса и инновационного потенциала, позволяющий осуществить промышленному предприятию выбор стратегии по матрице инновационных стратегий и обеспечить на основе инновационного потенциала взаимосвязь компаний, осуществляющих инновационную деятельность.

Предложенная совокупность теоретических положений и методических подходов, а также разработанные практические рекомендации относительно выбора инновационной стратегии могут быть использованы как на государственном уровне, так и на уровне хозяйствующих субъектов при оценке инновационного спроса и инновационного потенциала для осуществления выбора направлений инновационно - стратегического развития компаний.

Теоретические и практические разработки диссертационного исследования используются в процессе преподавания таких учебных дисциплин, как «Инновационный менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Управление организационными изменениями» для студентов экономических специальностей Ульяновского государственного университета.

Результаты исследования, изложенные в данной диссертации, могут способствовать развитию теории инновации, стратегического, инновационного менеджмента и использованию их при осуществлении инновационной деятельности в бизнесе. Основные положения и рекомендации, изложенные в диссертационной работе, нашли практическое применение в деятельности общества с ограниченной ответственностью «АвиаКам» (Ульяновская область, г.Ульяновск) и «Многопрофильного предприятия «Остров» (Самарская область, г.Сызрань), а так же ООО «Икар Лтд» (Республика Татарстан, г.Казань), о чем свидетельствуют имеющиеся акты о внедрении.

**Апробация результатов исследования.** Концептуально-теоретические положения и выводы диссертации докладывались и обсуждались на международных и всероссийских конференциях: «Инновационные технологии в гуманитарных науках» (г. Ульяновск, 2008), «Теория и практика опережающего инновационного развития» (г. Ульяновск, 2008), «Региональная инновационная экономика: сущность, элементы, проблемы формирования» (Ульяновск, 2008), «Маркетинг XXI века: от философии до инструментария» (Ульяновск, 2009), «Реформирование учета и межбюджетных отношений в условиях административной реформы» (Ульяновск, 2009), «Современное развитие экономических и правовых отношений. Образование и образовательная

деятельность» (Димитровград, 2009), «Инноватика-2009» (Ульяновск, 2009), «Стратегии успеха, инновационные технологии управления и развития организаций кластера медиаиндустрии» (Москва, 2010), «Инноватика-2010» (Ульяновск, 2010).

**Публикации.** Основные выводы и результаты исследования нашли отражение в 18 опубликованных работах (3 статьи в научных изданиях, определенных ВАК РФ) общим объемом 3,64 п. л. (из них 3,09 п. л. лично автора).

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, включающего 225 наименований, 8 приложений. Основное содержание изложено на 180 страницах машинописного текста, включая 16 таблиц, 21 рисунок.

## **2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **Расширено теоретическое представление о категории «инновация»**

Проведенные исследования подтвердили, что, в целях избежания «догоняющего» варианта развития, современным компаниям необходимо признать инновационную деятельность приоритетной и стратегически направленной. Однако, создание и реализация инноваций для широкого круга компаний не является первоочередной задачей по причине сложившегося мнения, что инновации – удел высокотехнологичных компаний и научных организаций. Действительно, инновационная деятельность часто трактуется как деятельность, связанная с использованием новых (высоких) технологий, что предполагает наличие значительных научно-технических и финансовых возможностей. Хотя, научно-исследовательские организации, нацеленные на выполнение государственных (в частности, военно-промышленных) заказов, в большинстве случаев, не доводят результаты интеллектуальной деятельности до потребителей.

Решить проблему создания и реализации инноваций большинством современных компаний можно, изменив подход к содержанию инновационной деятельности компании.

Изучение различных трактовок понятия «инновации» позволило расширить ее теоретическое представление: инновация - результат творческой (интеллектуальной) деятельности в виде технического решения, имеющего абсолютную мировую новизну, изобретательский уровень, создающего определенные потребности (инноваций первого рода, узкий подход); инновация - креативные изменения продуктово-технологического, финансово-экономического, маркетингового, управленческого, информационного, социально-психологического и экологического характера в деятельности фирмы, приводящие к развитию собственного потенциала фирм, способствующие удовлетворению существующих потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами и позволяющие достичь стратегических целей фирмы (инновации второго рода, широкий подход).

Расширение представлений о категории «инновация», в отличие от существующих научных взглядов, дает возможность рассматривать инновации не

только как основу деятельности научно-исследовательских организаций, но как средство выживания, как способ достижения конкурентных преимуществ современными промышленными предприятиями.

**Обоснована классификация компаний, предложена сетевая структура как форма взаимодействия инновационных и самообучающихся организаций**

Эффективность инновационной деятельности в современных условиях зависит не только от уровня адаптации инноваций к конкретным рыночным условиям, но и от того, на создание каких инноваций для достижения конкурентных преимуществ нацелена в своей деятельности компания.

Если инновации по содержанию могут отличаться (инновации первого и второго рода), то, соответственно, должны быть компании, реализующие разные инновации.

На наш взгляд, инновационные компании - это компании, которые решают проблемы общества, создавая нововведения, базирующиеся на научном открытии или крупном изобретении и направленные на освоение принципиально новых продуктов и услуг, технологий новых поколений. Компаний, осуществляющих технологический прорыв, весьма мало, и представлены они специализированными исследовательскими институтами, научно-исследовательскими центрами, бюро и т.д.

Самообучающиеся компании – это те открытые организации, которые, решая свои внутренние проблемы, развивая собственный потенциал, изучая нужды и потребности общества, осуществляют своевременные изменения в модели поведения, необходимые для внедрения и коммерциализации инновации. В данном случае, самообучаемость - способность компании активно генерировать знания, а, соответственно, сохранять баланс между внутренними возможностями и меняющимися условиями внешней среды в целях обеспечения конкурентоспособности.

Предложенная классификация способствует выбору промышленными предприятиями инновационного пути развития (создание инноваций первого/второго рода), тем самым, обеспечивая расширение российского рынка высокотехнологичными продуктами/услугами и переход российских предприятий на современные технологии производства и управления бизнесом.

При высоких темпах НТП, задаваемых инновационными компаниями, при увеличении количества требовательных потребителей, диктующих условия своими предпочтениями, передовыми становятся те системы организации инновационных процессов, которые, во-первых, в состоянии быстро и эффективно осваивать результаты интеллектуальной деятельности, во-вторых, удовлетворять существующие и инициировать новые потребности. Инновационной компании следует ориентироваться на прорывные продукты, технологии, самообучающейся компании – на их инициирование, доведение до потребителей и создание инноваций второго рода. Для перехода на инновационный тип воспроизводства необходима деятельность как инновационных, так и самообучающихся компаний.

На наш взгляд, средством обеспечения инновационного пути развития является организационная сеть с участием инновационных и самообучающихся

организаций. Организационные сети (рис. 1) являются формой взаимодействия компаний.

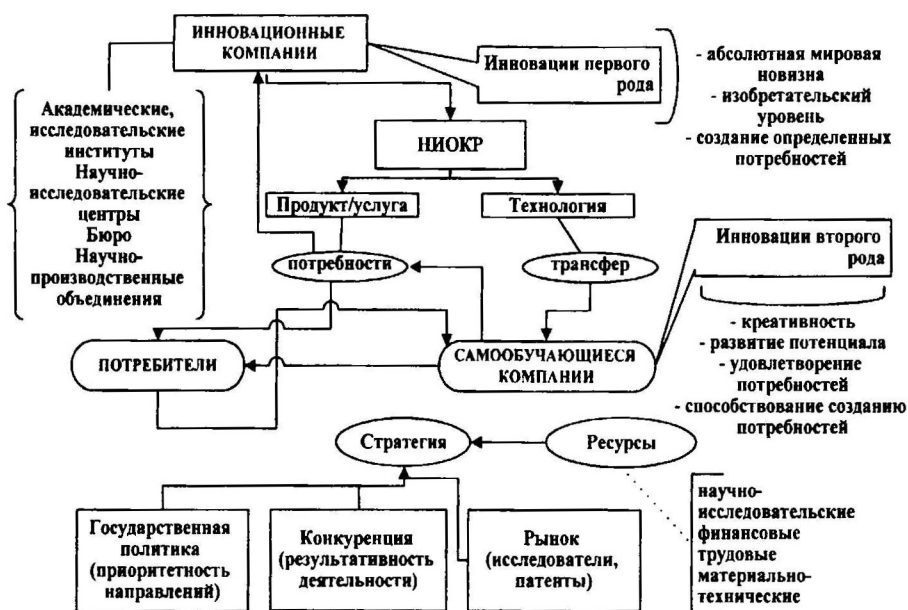


Рис. 1. Организационная сеть инновационных и самообучающихся компаний

Инновационные компании, являясь источниками инноваций первого рода, находятся вверху инновационной системы, тем самым, задают курс инновационного развития, взаимодействуя с самообучающимися компаниями в следующих направлениях: 1) инновационная компания создает абсолютно новое техническое решение и для дальнейшей реализации передает его самообучающейся компании; 2) самообучающиеся компании, изучая нужды и потребности общества в инновационной продукции, могут провоцировать инновации первого рода, способствуя осуществлению технологического толчка, и/или создавать инновации второго рода, благодаря анализу спроса потенциальных потребителей, рынка передовых технологий, потребностей производства и т.д.

Однако организационная сеть – это не только множество взаимодействующих друг с другом инновационных и самообучающихся компаний, но и система, имеющая определенную внутреннюю организацию и внутреннюю информационную среду.

Постоянная возобновляемость связей в организационной сети обеспечивается: непрерывными коммуникациями, являющимися необходимым условием сетизации; стратегическим взаимодействием компаний, основанным на инновационных стратегиях.

В свою очередь это способствует решению задач увеличения доли интеллектуальных активов в экономике, развитию процесса коммерциализации технологий, повышению капитализации нематериальных активов, что крайне важно для перехода российской экономики на инновационный путь развития и лидирующие мировые позиции.

#### **Уточнена и дополнена классификация инновационных стратегий**

В экономической науке постоянно ведутся исследования, направленные на выявление видов инновационных стратегий, которые определяются в зависимости от условий экономической среды (рыночные стратегии), либо ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия (продуктовые стратегии).

Для системного обобщения видов инновационных стратегий был использован комплексный подход, который предусматривает необходимость определения: инновационных целей компании; основных направлений инновационной деятельности предприятия; инновационного уровня компании; рыночной позиции, занимаемой предприятием.

Проведенные исследования позволили выделить следующие инновационные стратегии.

*Стратегия исследовательского лидерства* характерна для тех самообучающихся компаний, которые, развивая внутренний потенциал, самостоятельно управляют всеми процессами разработки инноваций. Данные компании генерируют свои собственные инновационные идеи, которые затем сами развивают, внедряют в производство, т.е. создают и реализуют инновации.

*Стратегия торговли исследованиями* обеспечивается компаниями, которые специализируются лишь на некоторых процессах разработки инновации, в частности, на распространении результатов своей деятельности в виде инновационных разработок на сторону.

*Стратегия предприимчивости* заключается в том, что на основе приобретенной инновационной идеи, продукции (например, путем закупки лицензии), фирма, осуществляя инновационную деятельность, преобразует инновации. Успех стратегии зависит от адаптации разработки к условиям конкретного производства, для чего необходимы соответствующий технологический уровень производства, профессионализм работников, способных быстро осваивать «чужие» инновационные идеи и технологии.

*Стратегия коммерсанта* характеризуется тем, что компании приобретают наилучшие идеи, продукты, инновации из самых различных источников и предлагают клиентам инновационную продукцию по конкурентным ценам. Для компаний, придерживающихся данной стратегии, характерны четкая ориентация на рынок и грамотный маркетинг (детальное исследование инновационного спроса, пробный маркетинг, рыночная ориентация).

Данная классификация инновационных стратегий позволяет своевременно адаптироваться и реагировать на происходящие во внешней среде изменения, достичь стабильности и гибкости в деятельности предприятий и сформировать конкурентные преимущества посредством реализации инновационного потенциала.



## Уточнен и дополнен процесс инновационно-стратегического планирования промышленного предприятия

Для промышленного предприятия нецелесообразно разрабатывать инновационную стратегию одновременно в масштабе стратегического планирования. Необходимо придать комплексный вид разработке стратегии компании, ориентированной на инновационное развитие: встроить в процесс стратегического планирования анализ инновационности внешней и внутренней среды, что позволит обеспечить взаимосвязь стратегического планирования и процесса формирования инновационной стратегии.

Процесс инновационно-стратегического планирования (рис. 2) редуцирует оценку инновационного спроса и потенциала в алгоритм выбора инновационной стратегии (стратегия исследовательского лидерства, стратегия торговли исследованиями, стратегия предпринимчивости, стратегия коммерсанта).

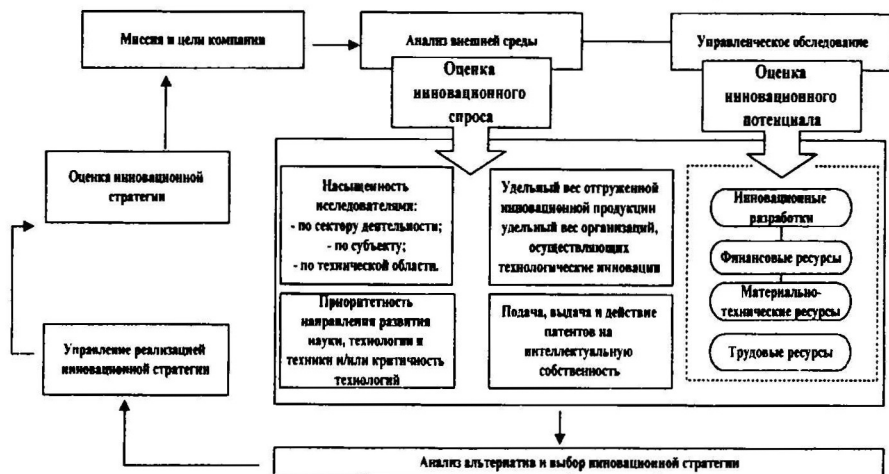


Рис. 2. Процесс инновационно-стратегического планирования на промышленном предприятии

Важным аспектом в инновационно-стратегическом планировании является оценка инновационного спроса (сложившиеся потребности рынка в инновациях за определенный период времени, научно-технические условия в окружении фирмы, влияющие на осуществление инновационной деятельности в рамках той или иной инновационной стратегии и перспективные области для инновационных исследований) и инновационного потенциала (совокупность различных видов ресурсов, включая материальные, финансовые, интеллектуальные, научно-технические, организационные и иные).

**Разработаны показатели инновационного спроса и дополнены показатели оценки инновационного потенциала**

Нами были разработаны показатели инновационного спроса (табл. 1), позволяющие выявить конкретные обстоятельства, в которых действует или может действовать фирма.



Таблица 1

## Показатели инновационного спроса

№ п/п	Показатели	Формулы расчета
1	Средняя численность исследователей по секторам деятельности (за последние пять лет) – всего, чел.	
1а	в том числе государственный предпринимательский высшего профессионального образования некоммерческих организаций	
2	Среднее число организаций, выполнивших исследования и разработки по всем секторам деятельности (за последние пять лет) – всего, шт.	
2а	в том числе государственный предпринимательский высшего профессионального образования некоммерческих организаций	
3	Насыщенность исследователями по сектору деятельности (за последние пять лет) – всего, чел.	стр.1 / стр.2
3а	в том числе государственный предпринимательский высшего профессионального образования некоммерческих организаций	стр.1а / стр.2а
4	Средняя численность исследователей по субъектам РФ (за последние пять лет) – всего, чел.	
4а	в том числе Республика Башкортостан Самарская область Ульяновская область Республика Татарстан ...	
5	Среднее число организаций, выполнивших исследования и разработки по всем субъектам (за последние пять лет) – всего, шт.	
5а	в том числе Республика Башкортостан Самарская область Ульяновская область Республика Татарстан ...	
6	Насыщенность исследователями по субъекту (за последние пять лет), чел. – всего	стр.4 / стр.5
6а	в том числе Республика Башкортостан Самарская область Ульяновская область Республика Татарстан ...	стр.4а / стр.5а
7	Средняя численность исследователей по областям науки (за последние пять лет), чел. – всего (естественные, технические, медицинские, сельскохозяйственные, общественные, гуманитарные)	
7а	в том числе технической области науки	

8	Среднее число организаций, осуществляющих технологические инновации по виду экономической деятельности (за последние пять лет) – всего, шт.	
8а	в том числе добывающие производства (добыча топливно-энергетических полезных ископаемых, добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических) обрабатывающие производства (производство транспортных средств и оборудования, производство машин и оборудования, производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования, металлургическое производство и производство готовых металлических изделий и т.д.) производство и распределение электроэнергии, газа, воды	
9	<b>Насыщенность исследователями технической области</b> (за последние пять лет), чел. – всего	стр.7 / стр.8
9а	в том числе технической области науки	стр.7а / стр.8а
10	<b>Удельный вес отгруженной инновационной продукции</b> в общем объеме отгруженной продукции (за последние пять лет), % в среднем на одну организацию	среднее значение
10а	в том числе добывающие производства (добыча топливно-энергетических полезных ископаемых, добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических) обрабатывающие производства (производство транспортных средств и оборудования, производство машин и оборудования, производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования, металлургическое производство и производство готовых металлических изделий и т.д.) производство и распределение электроэнергии, газа, воды	
11	<b>Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации</b> в общем числе организаций (за последние пять лет), %	среднее значение
11а	в том числе добывающие производства (добыча топливно-энергетических полезных ископаемых, добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических) обрабатывающие производства (производство транспортных средств и оборудования, производство машин и оборудования, производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования, металлургическое производство и производство готовых металлических изделий и т.д.) производство и распределение электроэнергии, газа, воды	
12	Среднее количество поданных патентных заявок на изобретения, полезные модели, промышленные образцы (за последние пять лет), шт.	
12а	Среднее число организаций, выполнявших исследования и разработки (за последние пять лет), шт.	
13	<b>Коэффициент изобретательской активности, %</b>	стр.12 / стр.12а
14	Среднее количество выданных патентов (за последние пять лет), шт.	
15	<b>Коэффициент патентования, %</b>	стр.14 / стр.12
16	Среднее количество действующих патентов (за последние пять лет), шт.	
17	<b>Коэффициент действия патентов, %</b>	стр.16 / стр.14
18	<b>Приоритетность</b> направления развития науки, технологии и техники в Российской Федерации и/или <b>критичность</b> технологий, используемых компаниями.	

Присвоение уровней инновационного спроса по показателям зависит от результатов сравнения с общими показателями по всем секторам деятельности, областям науки, субъектам РФ. Группы показателей под порядковыми номерами 3а, 6а, 9а, 10а, 11а из табл. 1 сравниваются соответственно с показателями (строки 3, 6, 9, 10, 11 табл. 1); если значение показателей группы «а» больше сравниваемых показателей, то уровень спроса высокий; равен в погрешности  $\pm 13,2\%$  ( $(73,2\% (3,66) - 46,8\% (2,34)) / 2$ ), то уровень спроса средний, если ниже - уровень спроса низкий.

Уровни инновационного спроса относительно показателей (строки 13, 15, 17 табл. 1) определяются следующим образом: если значение коэффициентов изобретательской активности и действия патентов меньше 5, то спрос имеет низкий уровень, от 5 до 10 – средний, более 10 – высокий; если значение коэффициента патентования меньше 0,5, то уровень спроса низкий, от 0,5 до 1 – средний, более 1 – высокий.

Уровень инновационного спроса в зависимости от приоритетности направления и критичности технологии определяется следующим образом: если осуществляемая предприятием деятельность не входит в список данных направлений – низкий уровень спроса; входящие в список приоритетных направлений – средний уровень; являющаяся критической технологией – высокий уровень.

Ключевым моментом является то, что при определении инновационного спроса самообучающаяся компания вырабатывает представления о желаемой потребности на инновационный товар и об инновационных условиях развития своего бизнеса. Оценка инновационного спроса позволяет обозначить главные инновационные характеристики сектора деятельности, области науки, субъекта РФ, провести оценку конкурентных позиций компаний по виду деятельности, спрогнозировать вероятные действия ближайших конкурентов, рассмотреть приоритетность направления развития.

Исходя из последовательности, представленной в процессе инновационно-стратегического планирования (рис. 2), оценка инновационного потенциала, позволяющая выявить сильные (слабые) стороны, способствует определению направления адаптации инновационных возможностей к условиям внешней среды при выборе инновационной стратегии.

В настоящее время в России нет отработанных на практике комплексных методик и показателей инновационного потенциала. Авторы при оценке инновационного потенциала ориентируются на эффективность деятельности человеческого капитала, на динамику инновационных разработок, финансовую составляющую, либо на все сферы жизнедеятельности компании в целом.

Нами предложены показатели инновационного потенциала (табл. 2), результаты оценки которого позволяют не только увидеть инновационное обновление на предприятии, но и выработать целостную систему управления инновационным развитием на базе осознанного выбора инновационных долгосрочных сценариев.

Таблица 2

## Определение уровня инновационного потенциала

№ п/п	Наименование показателя	Уровни инновационного потенциала		
		низкий	средний	высокий
1	Удельный вес реализации приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в РФ и критических технологий РФ в общем объеме выполненных работ (%)	-	до10%	11% и выше
2	Удельный вес исследований и разработок в общем объеме выполненных работ за последние пять лет в среднем (%)	до 10%	11-50%	51% и выше
3	Объем работ по исследованиям и разработкам, выполненный собственными силами в общем объеме работ (%)			
4	Удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции (%)			
5	Удельный вес патентованных изобретений в числе всех инноваций (%)			
6	Удельный вес материальных ресурсов, используемых для исследований и разработок в общем объеме материальных ресурсов (%)			
7	Удельный вес новой техники и технологии (приобретенные или созданные за последние пять лет) в объеме материальных ресурсов, используемых для исследований и разработок (%)			
8	Удельный вес финансовых средств, используемых для осуществления инновационной деятельности в общем объеме расходов (%)			
9	Удельный вес финансовых средств, используемых для приобретения инноваций, инновационных разработок в общем объеме расходов (%)			
10	Наличие научно-технического подразделения	высокий уровень		
11	Удельный вес исследовательских единиц в общей численности работников в среднем (%)	до 10%	11-50%	51% и выше
12	Удельный вес исследовательских единиц, имеющих соответствующую квалификацию в общем числе исследовательских единиц (%)	до 10%	11-50%	51% и выше
13	Удельный вес исследовательских единиц, прошедших курсы повышения квалификации (за последние 5 лет) в общем числе исследовательских единиц (%)			

Определение уровней инновационного спроса и инновационного потенциала производится по 5-ти балльной шкале, где низкий уровень – 1-2,33 балла; средний уровень – 2,34-3,66 балла; высокий – 3,67-5 баллов (интервал от 1 до 5).

**Предложена матрица «инновационный спрос – инновационный потенциал»**

На основе полученных данных (табл. 1-2), была предложена матрица «инновационный спрос - инновационный потенциал» (рис. 3), содержание которой дает возможность осуществления перспективного выбора стратегии промышленного предприятия в зависимости от уровней инновационного спроса и

инновационного потенциала, что крайне важно для обеспечения устойчивого развития бизнеса в условиях формирующейся инновационной экономики.

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ	Высокий	Стратегия исследовательского лидерства	Стратегия исследовательского лидерства Стратегия торговли исследованиями	Стратегия исследовательского лидерства Стратегия торговли исследованиями Стратегия предпринимчивости
	Средний	Стратегия торговли исследованиями	Стратегия предпринимчивости	Стратегия коммерсанта
	Низкий	Стратегия предпринимчивости	Стратегия коммерсанта	Стратегия коммерсанта
		Низкий	Средний	Высокий
		ИННОВАЦИОННЫЙ СПРОС		

Рис. 3. Матрица «инновационный спрос – инновационный потенциал»

Логика матрицы основана на том, что: 1) расположение инновационной стратегии зависит от уровней инновационного потенциала: чем выше уровень инновационного потенциала, тем больше возможностей появляется для осуществления собственных НИОКР и использования их в деятельности компании (стратегия исследовательского лидерства может реализоваться только при высоком инновационном потенциале); 2) уровни инновационного спроса определяют как рыночную ориентацию организации, так и возможности занятия рыночной позиции самообучающейся компанией (например, стратегия коммерсанта, которая реализуется только при высоком и среднем уровнях инновационного спроса, в противном случае смысл их деятельности теряется); 3) наращивание инновационного потенциала может привести к иницированию, увеличению инновационного спроса (движение инновационных стратегий по диагонали, например, стратегия торговли исследованиями и стратегия предпринимчивости).

Таким образом, процесс формирования инновационной стратегии должен быть встроен в стратегическое планирование предприятия с учетом особенностей инновационной деятельности, осуществляемой компанией, и должен объединять как инновационные цели компании, так и количественные, и качественные оценки инновационного спроса и инновационного потенциала, лежащие в основе выбора стратегии промышленного предприятия.

Обоснованность теоретических выводов и методических рекомендаций подтверждена апробацией на ООО «АвиаКам» и ООО «Многопрофильное предприятие «Остров».

Просчитав показатели инновационного спроса (табл. 3) и показатели инновационного потенциала (табл. 4), определили, что компания ООО «АвиаКам» придерживается стратегии торговли исследованиями (высокий инновационный спрос – средний инновационный потенциал), ООО «МП

«Остров» - стратегии коммерсанта (высокий инновационный спрос – низкий потенциал).

Таблица 3

Определение уровня инновационного спроса для ООО «АвиаКам», ООО  
«Многопрофильное предприятие «Остров»,  
ООО «Икар Лтд»

№ п/п	Показатели	Значение	Уровень
1	Средняя численность исследователей по секторам деятельности (за последние пять лет) – всего, чел.	823843	
1а	в том числе предпринимательский	511572	
2	Среднее число организаций, выполнивших исследования и разработки по всем секторам деятельности (за последние пять лет) – всего, шт.	3720	
2а	в том числе предпринимательский	1794	
3	<b>Насыщенность исследователями по сектору деятельности</b> (за последние пять лет) - всего, чел.	221 ± 29 (13,2%)	
3а	в том числе предпринимательский	285	высокий
4	Средняя численность исследователей по субъектам РФ (за последние пять лет) – всего, чел.	823843	
4а	в том числе Самарская область Ульяновская область Республика Татарстан	24002 7853 14215	
5	Среднее число организаций, выполнивших исследования и разработки по всем субъектам (за последние пять лет) – всего, шт.	3720	
5а	в том числе Самарская область Ульяновская область Республика Татарстан	54 20 87	
6	<b>Насыщенность исследователями по субъекту</b> (за последние пять лет) – всего, чел.	221 ± 29	
6а	в том числе Самарская область Ульяновская область Республика Татарстан	444 393 163	высокий высокий низкий
7	Средняя численность исследователей по областям науки (за последние пять лет), чел. – всего (естественные, технические, медицинские, сельскохозяйственные, общественные, гуманитарные)	396822	
7а	в том числе технической области науки	251561	
8	Среднее число организаций, осуществляющих технологические инновации по виду экономической деятельности (за последние пять лет) – всего, шт.	2352	
8а	в том числе производство транспортных средств и оборудования	181	
9	<b>Насыщенность исследователями технической области</b> (за последние пять лет) – всего, чел.	169 ± 22	
9а	в том числе технической области науки	1390	высокий

10	Удельный вес отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции (за последние пять лет) в среднем на одну организацию, %	0,2	
10а	в том числе производство транспортных средств и оборудования	10	высокий
11	Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации в общем числе организаций (за последние пять лет), %	10	
11а	в том числе производство транспортных средств и оборудования	22	высокий
12	Среднее количество поданных патентных заявок на изобретения, полезные модели, промышленные образцы (за последние пять лет), шт.	34045	
12а	Среднее число организаций, выполнявших исследования и разработки (за последние пять лет), шт.	3720	
13	Коэффициент изобретательской активности, шт.	9	средний
14	Среднее количество выданных патентов (за последние пять лет), шт.	23527	
15	Коэффициент патентования, шт.	0,7	средний
16	Среднее количество действующих патентов (за последние пять лет), шт.	161879	
17	Коэффициент действия патентов, шт.	7	средний
18	Приоритетность направления развития науки, технологии и техники в Российской Федерации и/или критичность технологий, используемых компаниями.	приоритетное	средний

Таблица 4

Определение уровня инновационного потенциала для ООО «АвиаКам», ООО «Многопрофильное предприятие «Остров», ООО «Икар Лтд»

№ п/п	Наименование показателя	Уровни инновационного потенциала		
		ООО «АвиаКам» (Ульяновская область)	ООО «МП «Остров» (Самарская область)	ООО «Икар Лтд» (Республика Татарстан)
1	Удельный вес реализации приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в РФ и критических технологий РФ в общем объеме выполненных работ (%)	Высокий (35)	Высокий (24)	Высокий (45)
2	Удельный вес исследований и разработок в общем объеме выполненных работ за последние пять лет в среднем (%)	Средний (22,2)	Низкий (0)	Средний (37)
3	Объем работ по исследованиям и разработкам, выполненный собственными силами в общем объеме работ (%)	Средний (15,5)	Низкий (0)	Средний (24,2)
4	Удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции (%)	Высокий (58)	Высокий (65,2)	Высокий (67,5)
5	Удельный вес патентованных изобретений в числе всех инноваций (%)	Низкий (0)	Низкий (7)	Высокий (54)

6	Удельный вес материальных ресурсов, используемых для исследований и разработок в общем объеме материальных ресурсов (%)	Высокий (81)	Низкий (0)	Высокий (51,5)
7	Удельный вес новой техники и технологии (приобретенные или созданные за последние пять лет) в объеме материальных ресурсов, используемых для исследований и разработок (%)	Высокий (53)	Низкий (0)	Высокий (83,8)
8	Удельный вес финансовых средств, используемых для осуществления инновационной деятельности в общем объеме расходов (%)	Высокий (65)	Низкий (0)	Высокий (65,7)
9	Удельный вес финансовых средств, используемых для приобретения инноваций, инновационных разработок в общем объеме расходов (%)	Средний (31)	Высокий (62)	Высокий (53)
10	Наличие научно-технического подразделения	Низкий	Низкий	Высокий
11	Удельный вес исследовательских единиц в общей численности работников в среднем (%)	Средний (25)	Средний (13)	Средний (16)
12	Удельный вес исследовательских единиц, имеющих соответствующую квалификацию в общем числе исследовательских единиц (%)	Высокий (100)	Средний (29)	Высокий (100)
13	Удельный вес исследовательских единиц, прошедших курсы повышения квалификации (за последние 5 лет) в общем числе исследовательских единиц (%)	Средний (36)	Низкий (0)	Высокий (100)

Организационное взаимодействие между компаниями, обеспечивает движение материально-технических и финансовых ресурсов, а впоследствии, и инновационных разработок. Эффективность создания сети подтверждает прирост фактической чистой прибыли по отношению к фактической чистой прибыли базисного года и планируемой чистой прибыли на отчетный период. Фактическая чистая прибыль превысила планируемую в среднем по компаниям на 8%.

Изучив перспективы промышленных предприятий в осуществлении инновационной деятельности, было предложено последовательное создание организационной сети: промежуточная (ООО «АвиаКам», ООО «МП «Остров», ООО «Икар Лтд») и будущая организационная сеть (ООО «АвиаКам», ООО «МП «Остров», ООО «Икар Лтд», ОАО «КамАЗ», ООО «Соллерс-Елабуга»).

Компания ООО «Икар Лтд» по результатам оценки (табл. 3-4) реализует стратегию исследовательского лидерства (высокий инновационный спрос, высокий потенциал).

Организационное взаимодействие обеспечивается с помощью пополнения составляющих инновационного потенциала компаний, входящих в организационную сеть, где происходит движение инновационных разработок,



человеческих, материально-технических ресурсов на возмездных началах и объединение возможностей компаний для осуществления совместной деятельности.

Промежуточная организационная сеть позволила повысить эффективность деятельности компаний (фактическая чистая прибыль в 2010 году за анализируемый период (апрель – октябрь) стала повышаться в среднем по всем компаниям на 10% по отношению к тем же показателям за 2009 год) и выйти промышленным компаниям на более высокий уровень инновационного развития.

### **3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Анализ теоретико-методологической базы инновации позволил уточнить представление о понятии «инновация» с позиций широкого и узкого подходов, определить ключевые особенности основных видов компаний, осуществляющих инновационную деятельность. Инновационные компании реализуют инновации первого рода, а самообучающиеся компании, решая свои внутренние проблемы и развивая собственный потенциал, изучая нужды и потребности общества, создают и реализуют инновации второго рода. Содействовать обеспечению инновационного пути развития, основанного на инновациях первого и второго рода, может создание организационной сети из инновационных и самообучающихся компаний, деятельность которых основана на специализации и синергетическом эффекте.

Разграничение компаний дало возможность разработать схему взаимодействия инновационных и самообучающихся компаний, где конкуренция и кооперация способствуют быстрому и эффективному распределению инноваций, а значит и созданию условий для успешного развития в условиях рыночной экономики.

В работе уточнены этапы инновационно-стратегического планирования, разработаны методики оценки инновационного спроса и инновационного потенциала (оценка по составляющим: инновационные разработки, материально-технические, финансовые, человеческие ресурсы), лежащих в основе организационного взаимодействия и кооперации промышленных предприятий. На основе данных инновационного спроса и инновационного потенциала была создана матрица стратегического выбора, содержащая альтернативные инновационные стратегии.

Алгоритм выбора инновационной стратегии полностью адаптируется под промышленные предприятия, в частности, ООО «АвиаКам», ООО «МП «Остров», ООО «Икар Лтд». Предложенная методика позволяет не только оценить инновационный спрос и инновационный потенциал хозяйствующих субъектов, но и увидеть проблемные места в обеспечении инновационного развития и найти решения данных проблем с помощью выбора инновационной стратегии.

#### **4. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ИЗЛОЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ**

##### ***Статьи, опубликованные в ведущих научных и изданиях, определенных ВАК РФ***

1. Зайдуллина, Ч.Н. Инновационные и самообучающиеся организации: проблема соотношения понятий [текст] / Ч.Н. Зайдуллина, Е.В. Рожкова // Вестник университета. Государственный университет управления. Развитие отраслевого и регионального управления. №13(23)/2008. - С.89-96 (0,38 п. л., в том числе автора 0,19 п. л.).

2. Зайдуллина, Ч.Н. Инновационные стратегии [текст] / Ч.Н. Зайдуллина, Е.В. Рожкова // Вестник университета. Государственный университет управления. Развитие отраслевого и регионального управления. №16(26)/2008. - С.204-207 (0,19 п. л., в том числе автора 0,10 п. л.).

3. Зайдуллина, Ч.Н. Нововведения и инновации: сходство и различие [текст] / Ч.Н. Зайдуллина, Е.В. Рожкова // Вестник университета. Государственный университет управления. Развитие отраслевого и регионального управления. №16(26)/2008. - С.130-132 (0,14 п. л., в том числе автора 0,07 п. л.).

##### ***Статьи, опубликованные в прочих научных изданиях***

4. Зайдуллина, Ч.Н. Что такое инновации? [текст] / Ч.Н. Зайдуллина // Инновационные технологии в гуманитарных науках: Труды международной конференции. – Ульяновск: УлГУ, 2008. - С.27-28 (0,09 п. л.).

5. Зайдуллина, Ч.Н. Что такое инновация? [текст] / Ч.Н. Зайдуллина // Всероссийская заочная научно-практическая конференция «Теория и практика опережающего инновационного развития». – Ульяновск, 2008. - С.44-47 (0,19 п. л.).

6. Зайдуллина, Ч.Н. Инновационные стратегии [текст] / Ч.Н. Зайдуллина // Всероссийская научно-практическая конференция «Региональная инновационная экономика: сущность, элементы, проблемы формирования». – Ульяновск, 2008. - С.21-26 (0,28 п. л.).

7. Зайдуллина, Ч.Н. Проблемы оценки инновационного потенциала / Ч.Н. Зайдуллина [текст] // Всероссийская научно-практическая конференция «Маркетинг XXI века: от философии до инструментария» (коллективная монография). – Ульяновск, 2009. - С.161-166 (0,28 п. л.).

8. Зайдуллина, Ч.Н., Сыраев, Р.Р. Повышение качества как фактор повышения конкурентоспособности [текст] / Ч.Н. Зайдуллина, Р.Р. Сыраев // Всероссийская научно-практическая конференция «Маркетинг XXI века: от философии до инструментария» (коллективная монография). – Ульяновск, 2009. - С.172-175 (0,19 п. л., в том числе автора 0,09 п. л.).

9. Зайдуллина, Ч.Н., Щукина, С.И. Влияние финансовых результатов на конкурентоспособность компании [текст] / Ч.Н. Зайдуллина, С.И. Щукина // Всероссийская научно-практическая конференция «Маркетинг XXI века: от философии до инструментария» (коллективная монография). – Ульяновск, 2009. - С.175-178 (0,19 п. л., в том числе автора 0,09 п. л.).

10. Зайдуллина, Ч.Н. Управление конкурентоспособностью: формирование инновационной стратегии [текст] / Ч.Н. Зайдуллина // Всероссийская научно-

практическая конференция «Маркетинг XXI века: от философии до инструментария» (коллективная монография). – Ульяновск, 2009. – С.166-172 (0,33 п. л.).

11. Зайдуллина, Ч.Н. Организация инновационной деятельности в компании [текст] / Ч.Н. Зайдуллина // Современное развитие экономических и правовых отношений. Образование и образовательная деятельность (материалы международной научно-практической конференции). – Димитровград: ДИТУД УлГТУ, 2009. – С.46-48 (0,14 п. л.).

12. Зайдуллина, Ч.Н. Инновационный спрос: проблемы определения [текст] / Ч.Н. Зайдуллина // Актуальные вопросы вузовской науки. Сборник научных статей. Выпуск 4. – Самара, изд-во Самарский институт управления, 2009. – С.92-102 (0,5 п. л.).

13. Зайдуллина, Ч.Н. Проблемы бюджетного финансирования инновационно - самообучающихся компаний [текст] / Ч.Н. Зайдуллина // Всероссийская научно-практическая конференция «Реформирование учета и межбюджетных отношений в условиях административной реформы». – Ульяновск, 2009. – С.133-135 (0,14 п. л.).

14. Зайдуллина, Ч.Н. Критерии выбора инновационной стратегии [текст] / Ч.Н. Зайдуллина // Инноватика-2009: Труды международной конференции. – Ульяновск, 2009. – С.327-328 (0,09 п. л.).

15. Зайдуллина, Ч.Н. Классификация инновационных стратегий [текст] / Ч.Н. Зайдуллина // Инноватика-2009: Труды международной конференции. – Ульяновск, 2009. – С.329-330 (0,09 п. л.).

16. Зайдуллина, Ч.Н. Инновационное развитие предприятий: совершенствование подходов [текст] / Ч.Н. Зайдуллина // Инноватика-2010: Труды международной конференции. – Ульяновск, 2010. – С.91-92 (0,09 п. л.).

17. Зайдуллина, Ч.Н. Совершенствование стратегического подхода в инновационном развитии организационной сети [текст] / Ч.Н. Зайдуллина // Инноватика-2010: Труды международной конференции. – Ульяновск, 2010. – С.93-94 (0,09 п. л.).

18. Зайдуллина, Ч.Н. Инновации как основа деятельности организационной сети [текст] / Ч.Н. Зайдуллина // Ежегодная научно-практическая конференция «Стратегии успеха, инновационные технологии управления и развития организаций кластера медиаиндустрии. – М: Вестник МПГУ, 2010. С.78-82 (0,24 п. л.).

Подписано в печать 11.11.2010.

Формат 60х84/16. Усл. печ. л. 1,0.

Бумага книжно-журнальная. Гарнитура Times New Roman.

Тираж 100 экз. Заказ № 111 / 629

Отпечатано с оригинал-макета в Издательском центре  
Ульяновского государственного университета  
432000, г. Ульяновск, ул. Л. Толстого, 42

